

RECIBIDO EL 8 DE OCTUBRE DE 2016 - ACEPTADO EL 10 DE OCTUBRE DE 2016

Modelo Colaborativo de Gestión Escolar para la Innovación Pedagógica en la escuela

Dr. Rodrigo Ruay Garcés

Universidad de Los Lagos – Osorno – Chile.

Miembro de REDIPE- Chile.

rodrigo.ruay@ulagos.cl

Mg. Ricardo Jeria Ortiz,

ricardoxjeria@gmail.com

Mg. Carlos Valdés Flores,

cvalflo@gmail.com

Mg. Alejandro González Fuentes,

Alegonza0607@gmail.com

Mg. Pablo Montero Osoreo

Pooll4@hotmail.com

Mg. Cristián Letelier Letelier.

cristianlete@live.cl

Resumen

En el presente artículo los autores proponen un modelo de trabajo colaborativo de la gestión y equipo directivo a partir de una reflexión de su propia praxis laboral, cuyo desafío planteado desde el Ministerio de Educación Chileno es transitar de un rol directivo administrativo a un rol más pedagógico- colaborativo. Esta reflexión implica actualmente gestionar el Proyecto Educativo de una escuela y llevar a cabo los cambios para las innovaciones que la cultura requiere.

Un elemento clave es el compromiso de todos sus actores, para la innovación y cambio educativo. Por esta razón se hace fundamental un liderazgo del equipo directivo que promueva

la participación de todos.

Palabra clave: gestión colaborativa, innovación pedagógica, rol directivo, liderazgo pedagógico.

Abstract

In this article, the authors propose a model of collaborative work management and management team from a reflection of their own labor practice, the challenge posed from the Chilean Ministry of Education is moving from an administrative management role to a role more collaborative pedagogical. This reflection is currently the Educational Project involves managing a school and carry out the changes for innovations that culture requires.

A key element is the commitment of all

actors, innovation and educational change, so leadership of the management team that promotes the participation of all is fundamental.

Key word: collaborative management, pedagogic innovation, role management, educational leadership.

Introducción

La propuesta de un modelo de trabajo colaborativo para gestionar la innovación en la escuela es un requerimiento reciente que se asocia a discontinuar las prácticas excesivamente burocráticas de la gestión directiva.

Los requerimientos que emergen de la reforma curricular iniciada en los años 90 en Chile obligan al ejercicio de nuevas prácticas en la gestión escolar, nuevos estilos de liderazgo de los directivos. El tránsito de un rol directivo centrado en tareas administrativas a un rol centrado en el quehacer pedagógico formativo, no ha estado exento de dificultades en las instituciones educativas, lo que en muchos casos ha generado confusiones, momentos de incertidumbre para los actores que han estado acostumbrados a una cultura de la organización donde el rol del director era eminentemente administrativo. Es imperativo, por tanto, clarificar conceptual y operacionalmente este nuevo rol del director y su equipo, así como el estilo de liderazgo que debe marcar la diferencia en este nuevo escenario definido por la reforma curricular. Este nuevo estilo de gestión supone desarrollar estrategias de liderazgo que permitirán a los equipos directivos abordar una gestión comprometida con la calidad y la equidad. Esos objetivos no podrán lograrse por medio de acciones aisladas ni poniendo el acento, solamente, en los contenidos tradicionales del currículum. Su logro significa reconocer que la escuela en su conjunto educa, que toda experiencia dentro de la institución es formativa y por lo tanto se constituye en un tema prioritario para la gestión.

Existe cierto consenso alrededor de la necesidad de construir una cultura organizacional en la que se desarrollen estrategias de trabajo colaborativo para la resolución de problemas, sustentada en la posibilidad de avanzar sobre un proceso de desarrollo para los niños, jóvenes y adultos que interactúan en las instituciones escolares.

Particularmente las escuelas y sus equipos de gestión han ido asumiendo que lo más importante en la organización son las personas y en ellos radica la fuerza de las innovaciones y los cambios que se planifican. Potenciar las capacidades de las personas genera confianza y participación de los profesores, componentes fundamentales para promover la responsabilidad y compromiso con las innovaciones.

Sin duda, estas consideraciones, que están en la base de todo proceso de cambio, implican un compromiso con la mejora de la formación que la escuela brinda a los alumnos. Todo intento debe estar orientado por esa finalidad e involucra a la institución como una comunidad de aprendizaje, que reflexiona y actúa en función de la mejor alternativa de resolución posible a los problemas que enfrenta.

Asimismo, la mejora institucional supone un puente de enlace en el tiempo: pasado, presente y futuro. Todo cambio parte de la actual realidad de un sistema de funcionamiento que deviene de una continuidad de un pasado institucional y, pretende una mejora a través de su evolución para proyectarla hacia delante, hacia un futuro mejor. De esta manera, se desarrollan competencias fundamentales para los equipos directivos relacionadas con la anticipación de escenarios a partir de una mirada atenta y de una lectura de la propia realidad, que ponga en juego tanto el liderazgo, la resolución de problemas, como el trabajo en equipo, y la mejora y el fortalecimiento de los canales y el tipo de comunicación en toda la institución.

Desde los diferentes enfoques todo cambio que apunte a la mejora de la escuela busca fortalecer a la propia institución organizacionalmente para que amplíe su capacidad de resolver con mayor autonomía sus problemas. Por ello, estos nuevos enfoques constituyen una conceptualización más amplia y pertinente en la búsqueda de la calidad educativa, que incluye la preocupación por generar más aprendizajes en los alumnos, fomentar el intercambio y la comunicación de prácticas entre colegas, y desarrollar en los equipos directivos y docentes una visión crítica de la propia institución, para detectar fortalezas, debilidades y pensar alternativas para el cambio.

La propuesta que se presenta como Modelo de Gestión Colaborativa responde a experiencias que se están desarrollando en escuelas y Liceos de la Región del Maule del sistema de educación Municipal, que a juicio de sus propios líderes directivos generan una alta participación de todos los actores de la comunidad educativa, componente clave para desarrollar innovaciones curriculares, planes de mejora y proyectos pedagógicos orientados al logro del aprendizaje de todos los estudiantes. Se ha constatado que la mejora en las escuelas debe conjugar las prácticas del trabajo de los docentes con los resultados escolares alcanzados.

Mejora de la calidad de los aprendizajes

En la comprensión de la *mejora escolar* es necesario tener en cuenta que se ponen en juego procesos que involucran a la institución en su conjunto, sin aislarla de su contexto. Repensar las prácticas implica partir de un *problema concreto y asumir colectivamente una alternativa de resolución que se valore como la mejor para ese momento institucional y ese contexto particular y se oriente a elevar la calidad de los aprendizajes* (Ministerio de Educación Rep. Argentina, 2001).

Desde la perspectiva de los equipos directivos, implica la conjunción de por lo menos tres

elementos básicos: el *liderazgo* que impulsa y sostiene el proceso, el *proyecto* asumido que constituye el eje vertebrador de las acciones y el desarrollo de una *cultura colaborativa institucional* que involucre al conjunto de los actores en los fines del proyecto.

En ese camino se presenta una serie de tensiones y resistencias que lejos de ser obstáculos constituyen oportunidades para el cambio, si se asumen de manera colaborativa y centran a la institución en torno a sentidos compartidos y búsquedas de alternativas, que posibiliten dar mayor coherencia a las acciones, y por ende, mayor impacto de formación.

El cambio institucional no debe interpretarse como un proceso lineal sostenido por una planificación esquemática, en la que cada paso puede ser definido de antemano y donde la función del equipo directivo se subsume en tareas de supervisión y control para verificar aquello realizado con lo previsto. Por el contrario, el proceso de cambio no es estrictamente pronosticable ya que es de naturaleza dinámica.

En realidad, su desarrollo debe ser progresivo, previendo tiempos y espacios que posibiliten la participación de los actores, donde cobra especial importancia la observación y reflexión sobre las prácticas para reorientarlas en función de la mejora que se desea concretar.

La posibilidad de desarrollo institucional está vinculada con la recreación profesional y la capacidad interna de cambio, que guarda relación con la propia historia de esa escuela enmarcada en un determinado contexto político y social.

De esta manera, la mejora institucional debe ser entendida no sólo como una proyección a futuro, sino también como parte de un proceso histórico más amplio, en el cual cabe preguntarse cuál ha sido la historia de esa institución, qué sucede en ese momento y qué debiera suceder para

provocar una mejora.

En las escuelas tienen lugar cambios sin que muchas veces éstos sean percibidos por el conjunto de los actores institucionales. Por este motivo hay mejoras que no son conocidas más que por los docentes directamente involucrados y que permanecen aisladas, sin ser transferidas a otras situaciones, ni enriquecer al resto de la institución.

Interesa aquí centrarse en la mejora como tarea institucional, ya no como acción aislada de algunos docentes sino como una acción colectiva. Esto implica revisar en forma conjunta las prácticas, el diálogo y el debate para establecer acuerdos entre todos los actores acerca de objetivos, metas, concepciones, etc. Desde esta perspectiva, la unidad del cambio es la institución.

La tarea de los equipos directivos cuando se trata de alentar procesos de mejora de las prácticas escolares, se asocia con promover, desarrollar, sostener, evaluar y comunicar, teniendo en cuenta que durante los mismos se pone en juego una variedad de situaciones.

Promover los procesos de mejora supone generar condiciones institucionales facilitadoras. En este sentido, el diálogo resulta un factor fundamental a la hora de pensar en mejoras en la institución, ya que permite que los distintos actores puedan confrontar perspectivas, expectativas, intereses y propuestas. Esto da lugar al establecimiento de acuerdos, que son la base de todo proyecto o trabajo colegiado, a la vez que favorece la reflexión compartida y con ello la revisión de las prácticas.

La mejora de prácticas institucionales requiere de culturas colaborativas. Y todas aquellas acciones que contribuyan a fomentar estas formas de trabajo, generan siempre condiciones para transformar en sentido positivo las prácticas. Para que esos procesos sean posibles, resulta

imprescindible que los directivos tengan en cuenta el tiempo y el espacio como otro de los factores facilitadores, dado que la ausencia de estos puede atentar contra las iniciativas de mejora de las prácticas. Se trata, entonces, de prever momentos que puedan ser destinados a la reflexión, análisis e intercambio de experiencias, opiniones, etcétera, y de proporcionar espacios físicos adecuados para llevar a cabo esta parte de la tarea docente, que, con frecuencia, no ha sido prevista. O, por el contrario, a falta de estos recursos, como tiempo y espacio, quizá haga falta pensar en otras alternativas que permitan instalar estas formas cooperativas de trabajo.

En la tarea de desarrollar propuestas de mejora por parte de los directivos, un primer aspecto a destacar consiste en dotar de sentido las tareas habituales propias y de los profesores, en coherencia con la misión de la escuela. Resulta un aspecto clave la comprensión de que este sentido debe ser compartido para permitir la realización y cohesión de proyectos, que siempre son colectivos.

La implementación de propuestas de mejora tiende al fortalecimiento de la autonomía de la institución, para lo cual se requiere de cierta libertad de acción por parte de los actores, de modo que puedan tomar decisiones oportunas en aquello que les compete. La condición sería que estos márgenes de decisión se mantengan dentro de los acuerdos colectivos y la coherencia con la misión de la institución. La clase fundada en el aislamiento docente, sin tener en cuenta el componente de la pertenencia institucional, puede desembocar en la construcción de mundos paralelos, donde cada clase es una isla separada y la institución es sólo un continente.

Sostener las prácticas de mejora supone ante todo, reconocer que el proceso no finaliza una vez que éstas se pusieron en marcha. Por el contrario, es necesario acompañar el cambio hasta tanto se incorpore al funcionamiento institucional. Para que no pierdan su sentido

al tornarse habituales, es importante que los equipos directivos presten especial atención a los movimientos que se producen en la institución como consecuencia de la introducción de esas nuevas prácticas, que repercuten en el conjunto de la escuela y que requieren de adecuaciones de distinto orden. Por ejemplo, puede ser necesario modificar la distribución de roles y responsabilidades, las formas de participación, los modos de comunicación, el ejercicio del liderazgo, etcétera.

Sustentar una mejora en el tiempo implica prácticamente anticipar e intervenir ante posibles desfases o conflictos originados por los cambios y sus consecuencias respecto de intereses sectoriales o individuales, relaciones de poder, entre otros. Para ir verificando si los cambios se están instalando y perdurarán en el tiempo se realizan evaluaciones sistemáticas tanto de las acciones de mejora como de los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes (Ruay, R. 2013).

La comunicación en relación con el mejoramiento de las prácticas institucionales, constituye un proceso clave para que sea posible incrementar el conocimiento y las competencias institucionales. Una propuesta de cambio suele generar mayor aceptación cuando es clara, sus aportes son percibidos como relevantes y se presenta como una vía adecuada para mejorar aquello que se requiere. Por lo tanto, es fundamental la comunicación clara de propósitos y sentidos que se atribuye a los procesos de mejora. Para ello, en los establecimientos educacionales se han ido generando canales de comunicación fluidos y variados, de modo que se facilite la circulación de información y el intercambio entre los distintos actores de la institución, y entre ésta y el entorno.

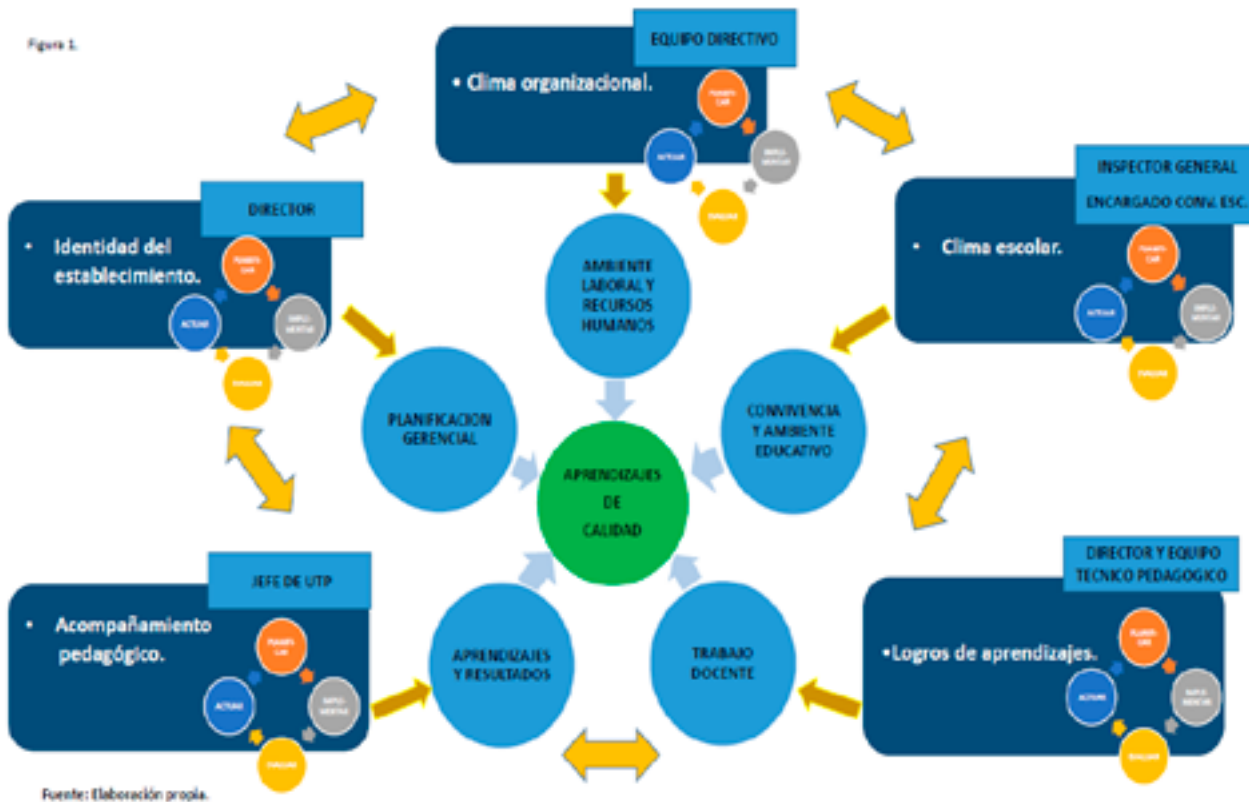
Otro aspecto importante de relevar, en los procesos de cambio que están experimentando las escuelas, es la promoción de situaciones de intercambio y ayuda mutua entre los docentes;

es el caso de que docentes con más experiencia y conocimientos en un aspecto de la tarea, o que ya hayan realizado una mejora, pueden acompañar y orientar a otros colegas en la desarrollo o incremento de sus competencias. Esto se realiza a través de reuniones de pares donde compartan experiencias, diseñan o analizan juntos una propuesta, o donde reflexionan acerca del desarrollo de ésta.

El equipo directivo de la escuela busca resolver problemas, en la perspectiva de la gestión estratégica, como también para el conjunto de la escuela, pretendiendo promover mayor profesionalidad, autonomía y disposición para la mejora. Podría decirse que la intención de cambio, por lo general, se origina en la búsqueda de soluciones para los problemas que perciben los docentes en su tarea cotidiana: las dificultades, las demandas externas, la necesidad percibida de elevar la calidad y equidad de los aprendizajes de los alumnos, la insatisfacción generada por ciertas condiciones de trabajo o de convivencia dentro de la institución escolar, los cambios del entorno. Es precisamente en esta búsqueda de un mayor profesionalismo del equipo directivo que los directores de escuelas y Liceos de la región desarrollan programas de especialización y formación a nivel de Magister en Universidades, con el patrocinio del Ministerio de Educación (Mineduc, Resolución Exenta N° 003433/2014).

En esta perspectiva, la gestión escolar del director y su equipo directivo deben procurar el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje que tienen lugar en el aula, pero básicamente, supone la promoción y el fortalecimiento de la capacidad interna de cambio de cada escuela. El equipo de directores de escuelas y Liceos participantes del Plan de Magister de Directores de excelencia propone el siguiente modelo de gestión para favorecer la innovación y mejora de sus organizaciones educativas.

“MODELO COLABORATIVO DE GESTIÓN ESCOLAR” MCGE.



El modelo colaborativo de gestión escolar, abarca de manera integral todas las áreas que subyacen dentro de una institución educativa. En este sentido, se pretende realizar un trabajo de las distintas áreas que componen una entidad escolar. Para ello, es esencial manifestar de forma clara y explícita que el centro de este modelo es lograr aprendizajes de calidad en las y los estudiantes de un determinado establecimiento escolar, es decir, todos los componentes de la organización deben apuntar al objetivo central.

Para la ejecución misma del modelo, es esencial que cada área tenga la claridad suficiente de los componentes que están insertos en ella. En este sentido, cada área de desarrollo posee dimensiones y detonantes de la gestión que permiten identificar nudos críticos, que en forma operativa se transforman en objetivos estratégicos que se establecen a partir de un

plan de acción con una estructura que garantiza su monitoreo y evaluación permanente, lo suficientemente flexible para modificarlo o encausarlo durante su desarrollo. Por otra parte, este modelo establece un sistema de prioridades e interrelaciones que permite detectar los alcances de cada nudo crítico, decisión, objetivo y plan estratégico de acción. A través de categorías, se puede establecer cuando una situación y/o acción entorpece o coadyuva el desarrollo o cumplimiento de otra, a la vez que fija niveles de urgencia y/o prioridad para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Como modelo, bajo estas características de interrelación positiva, las dimensiones no duplican objetivos y/o acciones y dan cuenta de sus progresos a nivel integral. Esta característica que organiza de manera sistémica la gestión, da cabida a las responsabilidades individuales, de área y grupales, lo que finalmente transforma el trabajo cooperativo de la institución en un

trabajo sistémicamente colaborativo.

Este modelo, en términos de estructura posee una multidimensionalidad, dada su estructura circular y la bidireccionalidad de sus dimensiones. Además, cada dimensión posee una subestructura (planificar – implementar – evaluar y actuar) que da cuenta de una tercera dimensión que permite englobar densidad y amplitud en la acción pedagógica para el logro de los aprendizajes de calidad.

Conclusiones

Modelar la gestión de la escuela desde un enfoque de trabajo colaborativo supone por un lado generar una cultura de la participación y el compromiso, y por otro descentralizar la toma de decisiones en el ejercicio de la autoridad. Esto requiere de ciertas competencias esenciales de liderazgo del equipo directivo que implemente un modelo de gestión centrado en la comunicación y trabajo colaborativo.

El trabajo colaborativo orientado a la tarea, donde cada integrante del equipo aporta desde la especificidad de sus competencias. En este contexto el modelo de gestión presentado prioriza las interrelaciones entre los sujetos para dar soluciones integrales a las problemáticas y servicios que demandan los usuarios del sistema educativo.

Otro componente fundamental a tener en cuenta en este modelo colaborativo de la gestión escolar, es el enfoque de la mejora continua del proceso de enseñanza aprendizaje del estudiante. Para tal efecto es necesario un sistema de evaluación, seguimiento y monitoreo de cada estamento y unidad del modelo contando con profesionales responsables que releven información y retroalimenten en forma oportuna.

Bibliografía

Bolívar, A. (2001):a) Qué dirección es necesaria para promover que una organización aprenda, organización y gestión educativa, núm. 1, 13-18.

Escudero, J.M. (2001): La escuela como una organización que aprende: una contribución a la renovación y mejora de la educación, u otra distracción, organización y gestión educativa, núm. 1, 19-20, 29-33.

Gairín, J. (1998): Los estadios de desarrollo organizacional. En contextos educativos, nº 1, págs. 125-154.

Mineduc, Resolución Exenta N° 003433/2014.

Ministerio de Educación de la República Argentina; “Una síntesis conceptual” en Programa Nacional de Gestión Institucional. Escuela y Sociedad en Transformación. Cuadernos para directivos escolares No.4; Buenos Aires, Mayo 2001.

Peters, T. (1995): Nuevas organizaciones en tiempos de caos. Deusto, Bilbao.

Ruay, R. Jara, P& López, M.(2013). De una evaluación de contenidos a una evaluación de competencias, Editorial Redipe: Colombia.